

国有流通贸易企业一线业务团队负责人领导力探析

郑 竣

(宁波市浙燃煤炭有限公司 杭州 310006)

摘 要:从领导力的概念定义出发,针对国有流通贸易企业的实际,鉴于一线业务团队在业务发展中的重要性,提出了符合企业实际的领导力模型,从而为企业的发展提供人才支撑。

关键词:流通贸易企业;一线业务团队;领导力

文献标识码:中图分类号: 文章编号:

一、中西方情境下的领导力概念解析

领导力大师加里·尤克尔(Gary Yukl)在总结过去 50 年来关于领导的 9 种代表性定义后,给出了一个广义方式的定义:领导是让他理解人同意必须去做什么和如何去有效地去做过程。中国的人力资源研究者也对领导和领导力作了深入研究,并提出了一系列基于东方情境的关于何为领导的观点和方法。比如,中国科学院“科技领导力研究”课题组在《领导力五力模型研究》一文中将“领导”定义为:领导者在特定情境中吸引和影响被领导者与利益相关者,并持续实现群体或组织目标的过程。想要充分对被领导者施加影响,在特定情境中持续实现组织目标,领导者除了自身掌控足够的资源和能力,还需要在最大程度上被下属认可为领导者。

Elwood N. Chapman, Sharon Lund O'Neil 在《Leadership: Essential Steps Every Manager Needs to Know》一书中指出,领导力是影响别人的能力,尤其是激励别人实现那些极具挑战性目标的能力,而这种能力由六个要素组成:充满理想色彩的使命感、果断而正确的决策、共享报酬、高效沟通、足够的积极的态度。同时提出了领导力公式,领导力是前五个要素的和与第六个要素的乘积:

$$\text{领导力} = \sum \left\{ \begin{array}{l} \text{充满理想色彩的使命感} \\ \text{果断而正确的决策} \\ \text{共享报酬} \\ \text{高效沟通} \\ \text{足够影响他人的能力} \end{array} \right\} * \text{积极的的态度}。$$

James M. Kouzes, Barry Z. Posner 所著的《The Leadership Challenge》中认为,领导力是领导者如何激励他人自愿地在组织中作出卓越成就的能力。¹而魅力型领导理论认为,这种激励来自于魅力型领导者所应具备的四个特质:支配欲、强烈的影响欲、自信心、强烈的道德价值观。

除魅力型领导理论外,其他领导力理论也都或多或少地涉及领导力的构成。Stogdill, R. 在《Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research》一书中指出,领导者必须具备十个方面的能力或素质,即成就、韧性、洞察力、主动性、自信心、责任感、协调能力、宽容、影响力、社交能力。《领导力五力模型研究》提出了领导者必须具备的五项领导能力:前瞻性,对应于群体或组织目标的目标和战略制定能力;感召力,对应于或来源于被领导者的能力,包括吸引被领导者的能力;影响力,影响被领导者和情境的能力;决断力,对应于群体或组织目标实现过程的能力,主要包括正确而果断决策的能力;控制力,控制目标实现过程的能力。

Peter G. Northouse 在《Leadership: Theory and Practice》一书中表示,领导力的主要特征:才智、自信、决策力、正直和社交能力。英国领导学学者 John Adair 认为,领导者在履行职责时需要展现的品质或特性主要包括:群体影响力、指挥行动、冷静、

判断力、专注、责任心。Bob Rosen 则将领导力归纳为八项特性,分别为:前瞻性、信任、参与意识、求知精神、多样性、创造性、笃实精神、集体意识。

Kevin Cashman 从领导能力开发的角度讨论了领导力,其认为,一个合格的领导者应该通过七种路径由内而外地实现领导,这七种路径分别是:目标控制、变化控制、人际控制、本质控制、平衡控制、行为控制、个人控制。Richard Hughes, Robert Ginnett, Gordon Curphy 在《Leadership: Enhancing the Lessons of Experience》一书中进一步区分了基本领导技能和高级领导技能。其中,高级领导技能主要包括:授权,调解冲突,谈判,解决能力,提高创造力,诊断个人、群体及组织层面的绩效问题,工作团队的塑造,排除团队塑造障碍,高层团队的塑造,开发计划,可信度,辅导。²而关于有效领导力,Jon P. Howell, Dan L. Costley 所著的《Understanding Behaviors for Effective Leadership》一书中归纳了五种领导能力:支持能力、指导能力、参与能力、奖惩能力和领导魅力。³

1 国有流通贸易企业一线业务团队负责人的领导力:实践维度的思考

在本研究中,我们选取了一名具有典型意义的样本。该样本从 2017 年初担任国有企业:浙江物产环保能源股份有限公司销售四部负责人,从事一线团队的业务以及管理工作,在业务管理岗位上积累了较为丰富的经验。从实际效果来看,从 2018 年开始团队业务量相比 2017 年翻一番,并在此后始终将部门的贸易实物量保持在 500 万吨以上,年利润保持在 1500 万以上,为公司和客户创造了巨大的效益。同时,作为一名一线业务团队的领导者,也深刻地认识到一个团队能够不断向前发展,靠的不仅仅是团队成员的业务能力,更多的是团队的向心合力,朝着同一目标不断努力奋斗。流通贸易一线业务团队负责人的领导力,从实践的维度看必须要重视:

1.明确团队目标。有学者曾做过一个调查,问团队成员最需要团队的领导做什么,70%以上的人回答希望团队领导指明目标或方向;而问团队领导最需要团队成员做什么,几乎 80%的人回答希望团队成员朝着目标前进。“团队目标是一个有意识的选择并能表达出来的方向,它运用团队成员的才能和能力,促进组织的发展,使团队成员有一种成就感。”身处国有流通贸易企业的业务部门,在负责动力煤销售业务的过程中,首先给团队的核心目标就是各尽所能,发展业务,不断为公司创造利润。其次正如近年网上流行的“小目标”的概念,核心目标仅仅是指明了方向,明确了团队工作的出发点,而在核心目标下制定一个个“小目标”,则能为团队工作确立落脚点。在核心目标下,分别制定了部门年度目标,月度计划,包括部门在今后的一年中、一个月中需要完成的利润量、贸易量以及与优化业务结构相关的各项年

度、月度任务，增强团队的向心力，明确团队在各个阶段的工作重点。

2.制定完善的激励机制。激励机制，就是将员工对团队及工作的承诺最大化的过程，也是团队各个目标、任务能够完成落地的保证。在公司的一级绩效考核制度的基础上，我们根据部门实际情况制定了与部门部署相适应的部门二级绩效考核制度。具体来说，就是在年初的时候由各团队成员自己提出年度的任务，负责人根据各成员手头的客户资源等因素进行调整。这样就能达到多赢的效果：一是多劳多得，年终将以其完成任务进度作为奖金分配的一个重要指标；二是做到赏罚分明，有理有据，公开透明，每个团队成员都能查看彼此的完成进度，从而积极调动团队成员的积极性。

3.结合团队资源进行团队分工。在深入调研分析市场、梳理团队销售采购资源后，将部门业务分为北方、沿江、华南、广西、宁波五个阵地，要求各个成员扎根业务一线。主要的目的：一是能够深入了解、服务现有客户；二是能够进一步了解各自区域内的市场情况，并以终端客户为着力点积极开发新客户。在业务岗位上，一个团队分工不仅仅是说制定合同的人就只制定合同，谈业务的人只负责谈业务。对团队成员的要求是在与客户的交流过程中，能够做到“全面”，不仅能够和客户谈行情、推资源，更要懂法务、懂财务，能够明白合同各个条款设置的原因和风险，能够在单一业务中始终清楚自己的成本和收益，做到把控风险和利润，成为一个综合能力突出的业务人才。因此，就分工层面来说，必须更加注重对成员进行市场区域的划分，注重员工自身业务能力的培养：每个成员就是自身所在市场的“公司负责人”，不仅要做到业务跟进，更要做到区域内的统筹兼顾，搜集信息，维护客户群体，亲自跟进公司的合同、结算等流程，只有站在“负责人”的立场去分析问题，洽谈业务，才会让客户觉得“专业”，业务能力才能得到真正的锤炼。

4.不断提高自身领导力。身作为一名业务团队的领导者，首先自身要有过硬的业务素质。作为管理者，必须时刻扎根于业务，关注市场行情变化，积极给客户id提供行情分析，与团队成员、上级领导进行业务上的交流，提倡“将内行人服务成外行人”的服务理念，并要求团队成员秉持这一理念服务每一位新老客户。同时积极探索新的业务模式，带领团队在内贸业务的基础上开展进出口业务、期现结合业务，丰富服务内容，增加部门效益。例如带领团队积极使用期货工具，对下游客户远期合约进行点价操作，部门今年有一船防城港中电的投标，投标前期货价格贴水现货价格15元，在判断行情大概率上涨的条件下，进行期货点价，中标后解套获利35元/吨。其次，不断提升自己与团队成员的沟通能力和效力，崇尚“有效沟通”，关心员工的生活情况，工作中所遇到的困难。为此，专门设立每周的线上例会制度。会上，员工不仅对过去一周的工作进行总结，对新一周的工作进行规划，还可以相互沟通所在地区市场的情况以及工作中所碰到的困难，从而让部门负责人对他们每周的工作状态有一个比较全面的了解。最后，注重提高自身的决策能力。一个优秀的领导者必然是一个优秀的决策者，决策工作始终贯穿着管理工作的始终。决策不仅仅是个人的行为，其价值在于凝聚集体的智慧做正确的事。良好的决策必须：一是在决策前，尽可能搜集充分的信息；二是做不同区域业务的决策时，倾听部门相关区域负责同事的意见，做到多听、善听、集思广益；三是大胆决策，动力煤市场行情波

动频繁，只有决策更加果断、坚决，才能跟上行情变化的脚步；四是积极推动决策落地，安排专人跟进，及时汇报。

5.注重团队年轻人才的培养。年轻人往往是一个团队中富有创造力的群体，培养年轻人才，为团队注入新鲜的血液，才能使一个团队富有活力和创新精神。对待年轻人必须做到：一是敢于将工作交于年轻人。老员工有老员工的阅历和经验，新员工有新员工的活力和创新。在团队工作的分配中，要更倾向于将新模式的业务交给年轻员工，一方面亲自为其引导、把关风险和细节，传授其业务技能，解释部门的发展方向和其自身岗位上的重点工作。另一反面鼓励他们积极在业务中融入自己的想法和创新。二是老员工对年轻人言传身教，以老带新，减少年轻员工走的弯路。三是为年轻人搭建一个良好的业务平台，丰富其见识，拓宽其事业。只有不断培养年轻员工拥有比本职岗位更宽泛的视角来看待和处理问题的能力，年轻员工才能成长为年轻人才，为团队发展提供源源不断的力量。

担任管理岗位的4年，不仅仅是团队不断进步成熟的过程，也是自身管理能力不断提升的过程。该样本负责人也深刻认识到管理就是不断梳理团队中人和事的工作，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调团队的活动，使员工同自己一起实现既定目标的过程。领导和管理是一个系统性的工作，既要突出重点，带领团队进行突破，也要讲求“木桶效应”，考虑各项因素，做到“面面俱到”。领导和管理能力的提升没有终点，必须坚定信念，始终保持积极的心态去克服每一个困难。

三、国有流通贸易企业一线业务团队负责人的领导力：可能的模型

领导者是团队的标杆示范者，把握组织前进的方向。领导力是所有人类组织的核心竞争力之一。领导者对团队成员的包容和凝聚能力、制定决策并实施决策的能力、执行和担当的能力、对机遇和风险的洞察判断能力，直接决定了一个领导者能否被下属尊重、接纳。这也将最终决定这个组织的命运和可持续发展潜力。根据前述典型人物事件的访谈，基于扎根理论，尝试提出国有流通贸易企业一线业务团队负责人的领导力模型中最核心的四项能力，分别是：团队力、决策力、执行力、洞察力。

1.团队力。优秀领导者所需具备的第一个核心能力是团队力。团队力是一个领导者胸怀和格局的体现，能够容人之长、容人之短、容人之异、容人之错。容人之长就是领导者要看到他人的长处。没有完美的个人，只有完美的团队。领导者也不可能是全才，需要各方面拥有一技之长的员工来共同帮助团队更好地发展。容人之短，就是包容他们的不足。长处的背面就是短处，而短处却也包含着长处，正如列宁所说，“一个人的缺点是优点的延续，优点是缺点的延续”。容人之异，就是求同存异。这是一个优秀团队发展的重要原则。在日常工作中，往往那些性格、思维方式不同的员工，在公司遇到难题时会提出别出心裁的解决方案。容人之错，就是包容他人所犯的过错。人非圣贤、孰能无过。优秀的领导要对错误进行分析，判断错误的性质，在非原则性问题上应该容人之错，更应容人改错。

2.决策力。对企业领导者来说，“管理就是决策”。决策是领导者的一项基本职能，领导的本质是领导者制定决策和实施决策的过程。无论是事关企业生死存亡的重大战略决策，还是业务中商流、物流、资金流、信息流的执行过程，大大小小的决策都会影响到企业的运作和发展。决策的过程实际是对诸多处理方案或

方法的提出与选择。一个具备较强决策力的领导者,会对出现的各种问题进行分析研究,找到解决问题的方法。在这个过程中,领导者面对着各种影响决策的因素,必须依靠自身的经验、思维等特质进行综合分析把握。因此,衡量一个领导者优秀与否的重要因素之一就是决策能力。

3. 执行力。抓而不实等于白抓,抓好落地执行是领导者的核心能力之一。“以身作则”“落地实践”“业绩目标实现”,是本次访谈中有关领导者执行力的高频词汇。执行力是衡量领导优秀与否的重要标准,是检验领导是否称职的试金石,更是推动公司发展的重要保证。一名领导者能不能干好工作,能不能起到带头作用,关键在于是否具有强烈的执行意识。执行得好不好,不仅是个人素养的表现,更是能力的体现。“执行”不是空洞、抽象的,而是具体的、实践的,更是充满责任的、担当的。只有愿意承担做出艰难决策的责任,承担带领团队实现目标的责任,把焦点全部放到团队及公司使命的落地上,才是一名真正富有执行力的优秀领导者。

4. 洞察力。洞察力是指通过表面现象精准判断事物本质的能力,是深入把握事物发展趋势和规律的能力。从具体的企业实践看,一名优秀领导者的洞察力,往往体现在对公司内外状况的分析能力、对行业发展前景的预测能力上。本文认为,一个优秀领导者所需的洞察力是以批判的眼光、精准的观察,认知复杂事物间相互的关系,并主要表现为是否能够“提出正确的问题”上。当一个领导者能够对环境的威胁与机会提出正确的问题时,就可以制定正确的战略规划;当一个领导者缺乏洞察力时,必然会浪

费大量的组织资源,无法抓住问题的根本,更不能制定出成功的解决方法。拥有敏锐洞察力的领导者,善于帮助公司抓住瞬间即逝的市场机会,使得公司以较小的成本获得较大的收益。所以本文认为,洞察力是一名优秀、服众的领导者所必须具备的第四个核心能力。

参考文献:

- [1] 中国科学院“科技领导力研究”课题组,苗建明,霍国庆. 领导力五力模型研究[J]. 领导科学, 2006(09):20-23.
- [2] Elwood N. Chapman, Sharon Lund O'Neil. Leadership: Essential Steps Every Manager Needs to Know(3rd Edition)[M]. Prentice Hall, 1999.
- [3] James M. Kouzes, Barry Z. Posner. The Leadership Challenge(6th Edition)[M]. Jossey-Bass, 2017.
- [4] 吴浩楠、向永胜、沈心童、方哲. 数字化转型下供应链集成服务创新路径分析——以物产中大集团为例[J]. 中国经贸导刊, 2021, (3) 中.
- [5] 胡左浩: 华为铁三角——聚焦客户需求的一线共同作战单元[J]. 清华管理评论, 2015, (11)
- [6] 史鹏. MC 公司领导力素质模型开发与提升策略研究[D]. 华南理工大学, 2020.

作者简介: 郑竣, 大学, 浙江丽水人, 浙江物产环保能源股份有限公司下属宁波市浙燃煤炭有限公司总经理, 主要从事供应链创新与应用研究。

(上接第 1 页)

制定完善的固定资产管理制度,首先需要管理固定资产的机构内部需要执行严格的内部控制机制,保证固定资产管理业务岗位分工明确,确保在固定资产和管理过程中业务和岗位之间相互分离且相互制约。同时具体分工需要做到以下四点,第一点,严格的进行固定资产在取得、验收和款项支付的环节。第二点,执行有效的固定资产保管与清查机制^[3]。第三点,在行政单位内部固定资产进行处置的过程中,需要执行严格的申请、审批流程。第四点,在固定资产业务的进行过程中审批和执行步骤,都需要进入相关的会计记录中。

(2) 加强固定资产管理中的专业化水平

加强固定资产管理中专业化水平,首先需要固定资产管理部门在各部门之间选出各部门的固定资产责任保管人,成为相关部门的固定资产具体负责人。负责人日常的工作主要是负责本部门内的固定资产的验收入情况和日常安全维护管理情况,以及在验收环节部门的固定资产负责人还需要根据验收单对其管理的固定资产建立详细的账目,并及时的将固定资产账目移交给固定资产及财务部门的管理人员。同时在工作过程中,还需要及时的将部门内已经报废的固定资产及时的处置通知单并配合财务管理部门进行销户处理,做到固定资产管理的过程中,账面信息与实际信息相符合。财务管理部门在这个过程中,需要对单位内所有的固定资产进行会计核算和监督管理,将已经确认的验收单、发票及相关原始凭证建立固定资产总账目,并交由专门的财务负责人员进行固定资产明细分账登记。

(3) 加强固定资产内部控制制度执行力

加强固定资产内部控制执行力度,首先需要在固定资产财务

处理的过程中统一的使用,填制验收单,调拨通知单和处置通知单。在管理的过程中,对行政单位内新增的固定资产有专门的管理人员,去保管部门办理验收入库手续。在办理验收入库手续的过程中,固定资产保管部门需要根据事实填写验收单,验收单必须要一式三联制。其中一联将由固定资产保管部门进行管理,一联交由固定资产实物保管人员进行管理,一联与发票和相关的原始凭证一起交由财务部门进行保管。同时验收单在填写的过程中必须要有,固定资产管理人员、相关技术人员要保管部门的负责人共同进行签字确认。

结语:如果事业单位在经营活动的过程中对内部的固定资产没有做到科学有效的管理,那么在事业单位进行项目运作的过程中,就极易会导致事业单位内部的固定资产造成流失或损失的现象,从而使事业单位在运转的过程中缺乏一定的物质基础,导致发展受阻。因此加大事业单位内部控制过程中的固定资产管理措施,是有效保证事业单位安全稳定发展的必要条件之一。尤其是在当今社会经济快速上涨的阶段,事业单位由于受到经济大环境影响,也处于单位转型的特殊时期,只有建立完善的固定资产内部管理控制措施,对事业单位内部的固定资产进行严格的管理,才可以保障事业单位的正常健康发展。

参考文献

- [1] 王威然. 浅论我国中小企业财务管理及其完善[J]. 企业家天地半月刊(理论版), 2019,(01) .
- [2] 万吨钢,黄亮. “四诊”评内控[J]. 当代经济, 2014,(04) .
- [3] 辛艳,李春举. 加强中小企业财务管理的思考[J]. 中国新技术新产品, 2016,(02) .